

Meesterschap in strategie

Leesvoorbeeld

Meesterschap in strategie

Inspiratiegids voor
ondernemers en managers

Wim Buekens

P E L C K M A N S

© 2021, Wim Buekens en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.




Bij de samenstelling van *Meesterschap in strategie* hebben wij teksten en illustraties ontleend waarvan wij de bron niet hebben kunnen achterhalen. Mogelijke rechthebbenden kunnen zich tot de uitgever wenden.

Omslagontwerp: Filip Coopman - tinxz.be
Boekverzorging: Crius Group
Vertaling: Gerda Rijsselaere en Nicky Wijns

Afbeeldingen: p. 39 Flying Focus BV / Herman IJsseling; p. 78 brainstudy.info; p. 83 chefandhotel.cl; p. 86 Bernard-Massard; p. 98 Gimber; p. 109 Danone; p. 113 theofy.world; p. 128 Reebok; p. 136 Carglass; p. 149 Dyson; p. 154 iStock; p. 174 Toronto International Film Festival; p. 192 clearpointstrategy.com; p. 228 towardsdatascience.com; p. 234 brunoroussel.com

D/2021/0055/181
ISBN 978 94 6401 528 7
NUR 801

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be
 twitter.com/Pelckmans_be
 instagram.com/pelckmans.be

Inhoud

Inleiding		7
DEEL 1		
Kennismaking met strategie	Hoofdstuk 1 Wat is strategie?	13
	Hoofdstuk 2 Strategische beslissingen nemen	23
DEEL 2		
Een strategie ontwikkelen	Hoofdstuk 3 Het strategieproces	35
	Hoofdstuk 4 Het verschil tussen ondernemingsstrategie (<i>corporate strategy</i>) en concurrentiestrategie (<i>competitive strategy</i>)	37
DEEL 3		
De businessomgeving beter begrijpen	Hoofdstuk 5 De externe omgeving begrijpen	51
	5.1 Trends begrijpen en opportuniteiten voor toekomstige groei identificeren	53
	5.2 De concurrentie begrijpen en aantrekkelijke sectoren ontdekken	61
	5.3 De klant begrijpen en aantrekkelijke marktsegmenten ontdekken	79
	Hoofdstuk 6 De interne omgeving begrijpen	89
	Hoofdstuk 7 De SWOT-analyse en strategische vraagstukken	97

DEEL 4

Keuzes maken voor de toekomst

Hoofdstuk 8	De markt afbakenen en de missie (<i>mission statement</i>) bepalen	109
Hoofdstuk 9	Doelen (<i>goals</i>) en doelstellingen (<i>objectives</i>) vastleggen	115
Hoofdstuk 10	Een portfolio ontwikkelen met opties voor toekomstige groei	117
Hoofdstuk 11	Een concurrentievoordeel uitbouwen in geselecteerde markten	123
Hoofdstuk 12	Een duurzaam businessmodel uitbouwen	163

DEEL 5

De keuzes voor de toekomst realiseren

Hoofdstuk 13	Strategische keuzes omzetten in acties	183
Hoofdstuk 14	Een organisatiecultuur creëren die aanzet tot actie	203
Hoofdstuk 15	Een organisatiecultuur creëren die <i>intrapreneurial</i> is	215

Epiloog: waarom is strategie zo belangrijk voor je organisatie?

Enkele bedenkingen

241

Referenties

245

Inleiding

Waarom dit boek?

Ik heb dit boek geschreven om zowel ondernemers als managers beter te helpen begrijpen wat strategie nu eigenlijk is. De verschillende, soms zelfs tegengestelde, visie van ondernemers en managers over strategie is fascinerend en volgens mij kunnen ze veel van elkaar leren.

De grootste uitdaging bij het werken met een strategie ligt niet zozeer in het formuleren ervan, maar wel in de implementatie en het daadwerkelijk realiseren van nieuwe dingen.

Een strategie formuleren draait veeleer om het begrijpen van de wereld rondom ons en steunt dus op een goed inzicht, creativiteit en het maken van de juiste keuzes. Dat proces houdt vooral verband met een grondige analyse, kennis, een goed evenwicht vinden tussen het maken van rationele keuzes en het vertrouwen op je intuïtie. Maar je moet ook creatief zijn en berekende risico's durven te nemen. Verder in het boek zullen we zien dat ondernemers dergelijke zaken vaak anders aanpakken dan managers.

Het implementeren van de strategie gaat vooral over het vertalen van de strategie naar de medewerkers, zodat ze niet alleen begrijpen welke richting de onderneming wil uitgaan, maar ook en vooral geïnspireerd worden en zich willen inzetten om die toekomst mee vorm te geven. De kernbegrippen voor een succesvolle strategie zijn een duidelijke communicatie, betrokkenheid en commitment, en voortdurende (zelf)monitoring.

Een onderneming is volgens mij succesvol als ze een goed evenwicht vindt tussen rationaliteit en intuïtie. Alle medewerkers (dus niet alleen het

management) zien het totaalbeeld en doen de puzzelstukjes uiteindelijk op hun plaats vallen.

Dat alles vereist dat voor de medewerkers de juiste context wordt gecreëerd. Daarmee bedoelen we sterk leiderschap en een goede bedrijfscultuur.

Een overtuigend businessmodel hebben is één ding, maar het elke dag opnieuw doen functioneren is een uitdaging, zowel voor kleine als voor grotere organisaties. Een strategie laten werken heeft veel te maken met peoplemanagement, met tegelijkertijd vastberaden en flexibel zijn.

De wereld van de strategie is dus een wereld vol tegenstrijdigheden. En omgaan met tegenstrijdigheden kan moeilijk zijn, maar is ook bijzonder uitdagend. Ik werk al vele jaren in deze wereld en ik heb het concept strategie benaderd vanuit verschillende invalshoeken: als academicus, als consultant, als lid van de raad van bestuur, en voordien ook als manager. Die ervaring motiveerde me om een inspirerend boek te schrijven voor ondernemers en managers. Ik wil dan ook graag mijn passie met jullie delen!

Hoe zit het boek in elkaar?

In dit boek worden de kernbegrippen en -modellen op het gebied van strategie duidelijk verklaard en geïllustreerd met talrijke voorbeelden. Het boek bevat ook inspirerende quotes en reflecties.

Ook do's-and-don'ts krijgen een plaatsje, met uitleg erbij waarom je iets wel of niet moet doen.

Per slot van rekening gaat strategie eerder over het stellen van de juiste vragen dan over het vinden van de juiste antwoorden (of de enige juiste oplossing die in veel gevallen niet eens bestaat).

Ik denk dat we veel kunnen leren van de vijftien casussen die in de verschillende delen van dit boek worden besproken. Het zijn verhalen van kleine en grotere ondernemingen, sommige ondernemingen zullen bekend in de oren klinken, andere zijn nog verborgen schatten, sommige ondernemingen zijn in België gevestigd, andere in het buitenland. Hopelijk zorgen ze voor inspiratie.

In dit boek vind je vier soorten content: teksten met de kernideeën en de verklaring van de verschillende concepten en modellen, inspirerende quotes, reflectieteksten en *last but not least* talrijke casussen.

Wat mag je verwachten?

In deel 1 bekijken we het begrip strategie vanuit verschillende invalshoeken, we geven een definitie en leren meer over de manier waarop strategische beslissingen worden genomen. Hier gaan we ook dieper in op de manier waarop ondernemers denken en handelen in vergelijking met de meeste managers. We behandelen niet alleen de voordelen van 'het hebben van een strategie' – en geven een antwoord op de vraag wat dat dan juist betekent – maar we bespreken ook de beperkingen ervan.

In deel 2 bekijken we de strategiecycclus – de ruggengraat voor de ontwikkeling van een strategisch plan – en leggen we het verschil uit tussen ondernemingsstrategie (*corporate strategy*) en concurrentiestrategieën (*competitive strategies*).

Bij het ontwikkelen van een strategisch plan of een businessplan is het van groot belang om zowel de externe als de interne omgeving beter te begrijpen. Als een bedrijf keuzes maakt zonder dat de omgeving grondig onder de loep werd genomen, dan neemt het grote risico's. Daarover hebben we het in deel 3.

Wanneer we de omgeving beter begrijpen, kunnen we keuzes beginnen maken. De marktafbakening (*business definition*), de missie (*mission statement*), de doelen (*goals*) en doelstellingen (*objectives*), en het ontwikkelen van de strategie bieden sturing en geven richting aan de toekomst van een organisatie. De juiste keuzes maken is belangrijk, maar je moet ook een businessmodel ontwikkelen dat die keuzes ondersteunt en ertoe bijdraagt om de strategie in acties om te zetten. Dat alles wordt besproken in deel 4.

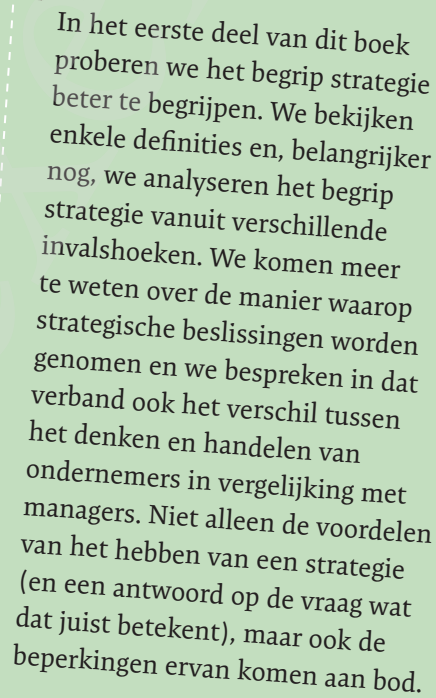
In deel 5 bekijken we hoe je commitments maakt. Dat gebeurt door strategieën te vertalen in *strategy maps* en actieplannen. Je moet ook KPI's vastleggen om de follow-up te verzekeren en te checken of de voorgestelde acties bijdragen tot het succes van de globale strategie.

Een organisatie opzetten die ondernemerschap ten volle omarmt, betekent dat er een leiderschapstijl moet zijn die medewerkers ondersteunt als ze nieuwe ideeën aanreiken en een bedrijfscultuur creëert waar mensen mogen mislukken om te slagen. Dat leidt niet alleen tot een sterk commitment, maar maakt ondernemingen ook veerkrachtiger en vatbaarder voor verandering.

Medewerkers opnieuw motiveren heeft niet zozeer te maken met het veranderen van de medewerkers zelf, maar wel met het veranderen van de omgeving die de bedrijven en senior managers rond hun medewerkers creëren.

DEEL 1

Kennismaking met strategie



In het eerste deel van dit boek proberen we het begrip strategie beter te begrijpen. We bekijken enkele definities en, belangrijker nog, we analyseren het begrip strategie vanuit verschillende invalshoeken. We komen meer te weten over de manier waarop strategische beslissingen worden genomen en we bespreken in dat verband ook het verschil tussen het denken en handelen van ondernemers in vergelijking met managers. Niet alleen de voordelen van het hebben van een strategie (en een antwoord op de vraag wat dat juist betekent), maar ook de beperkingen ervan komen aan bod.

INSPIRE

COMMIT

CHOOSE

UNDERSTAND

IMPLEMENTATION CONTROL

PLANNING

ANALYSIS



HOOFDSTUK 1

Wat is strategie?

Onlangs vertelde een vriend me dat zakelijk succes berust op twee pijlers: strategie en geluk. Denk maar aan de COVID-19-pandemie: voor recente start-ups in heel wat sectoren is het momenteel moeilijk om te overleven, zelfs met een uitstekende strategie. Daarnaast weten we ook dat de kansen op succes voor zowel nieuwe als bestaande organisaties altijd kleiner zijn zonder het hebben van een strategie.

Strategie heeft veel weg van de vaardigheid van een generaal in het leger. Strategie zorgt voor een helicopterview op de dingen die moeten gebeuren om succesvol te worden of te blijven. Die visie wordt vervolgens vertaald in strategieën en actieplannen die de ‘troepen’ in de organisatie sturen.

Daarnaast is er een verband met het *hoe* en het *waarom*. Top-down bekeken zorgt strategie ervoor dat medewerkers beter begrijpen *waarom* iets moet gebeuren. En bottom-up helpt strategie medewerkers op alle niveaus om te begrijpen *hoe* hun acties kunnen bijdragen tot het realiseren van de strategie.

Dat brengt ons bij een interessante vraag. Wat betekent dat eigenlijk, het hebben van een strategie? Moet je een goed omschreven plan hebben dat tot in de puntjes is uitgewerkt? Of moet je een aantal duidelijke keuzes voor de toekomst hebben gemaakt en tegelijkertijd over de nodige flexibiliteit beschikken om je plan indien nodig aan te passen?

“The most reliable way to predict the future is to create it.”

— Nikki Fogden-Moore

“If you don't have a strategy you will be ... part of somebody else's strategy.”

— Alvin Toffler



Hoe definiëren experts het begrip strategie?

Volgens Henry Mintzberg wordt een strategie meestal gebruikt als een plan om doelen (*goals*) te bereiken. Het is een patroon van acties voor de lange termijn (Mintzberg, H. 1994).

Porter stelt dat een concurrentiestrategie inhoudt dat men zich onderscheidt, dat men dus niet alleen op weloverwogen wijze kiest voor een volledig unieke, maar ook voor een totaal andere set van activiteiten, om de klanten een unieke waardenmix te bezorgen (Porter, M. 1996).

Strategie is bijgevolg een concurrentiepositie die het bedrijf helpt zich te differentiëren in de ogen van de doelgroep (Nickols, F. 2012).

Wie van beide personen heeft een goede strategie?

Laat ik even het verhaal vertellen van twee bedrijfsleiders die ik enkele jaren geleden heb ontmoet, toen ik research deed naar de manier waarop CEO's en ondernemers omgaan met strategie.

De eerste was CEO van een onderneming met ongeveer 650 werknemers. Toen ik hem vroeg of hij een strategie had voor zijn onderneming antwoordde hij zonder enige aarzeling: 'jazeker!' Op mijn vraag waarom hij daar zo overtuigd van was, toonde hij me een strategisch plan dat inderdaad voldeed aan alle vereisten van een goed businessplan. Maar toen ik hem vroeg hoe de visie, de doelen (*goals*), de doelstellingen (*objectives*), de strategische keuzes en de nodige acties werden vertaald en gecommuniceerd naar alle mensen in de organisatie die zouden moeten bijdragen aan het toekomstige succes, toen bleef het stil. Verder in dit boek

kom ik terug op het feit dat op het vlak van strategie het meestal fout loopt door een slechte communicatie, wat dan weer leidt tot lage betrokkenheid en weinig succes.

De andere bedrijfsleider die ik ontmoette, was een heel wat bescheidener persoon die aarzelend was toen het ging over de vraag wat er nodig was om succes te hebben. Eerst verontschuldigde hij zich omdat hij nooit de tijd had genomen om een businessplan op te maken. Maar naarmate ons gesprek vorderde, raakte ik onder de indruk van zijn bijzonder diepgaande kennis van de sector, de markt, de klantenbehoeften, de concurrentie en de sterke en zwakke punten van zijn onderneming. Ik vertelde hem dat het een goed idee kon zijn om dat allemaal in een formeel plan neer te schrijven. Maar ik vertelde erbij dat hij voor zichzelf al enkele uitstekende keuzes had gemaakt die steunden op een goed begrip van zowel de externe als de interne omgeving. Daarnaast ontdekte ik dat hij, door de manier waarop hij met zijn medewerkers omging, hen heel erg inspireerde en motiveerde.

Wie van beide ondernemers had dan een goede strategie? Was het niet eerder de bedrijfsleider die een aantal duidelijke keuzes had gemaakt en tegelijkertijd al zijn medewerkers deel kon laten uitmaken van dat succesverhaal? En niet diegene die wel een formeel plan had maar niets wou vertellen over de acties die nodig waren om succesvol te zijn of de discussie erover niet aandurfde?

Statisticus John Tukey schreef ooit dat het beter is een benaderend antwoord te hebben op een relevante vraag – die vaak minder duidelijk geformuleerd is –, dan het juiste antwoord op de verkeerde vraag, die altijd zeer precies kan worden geformuleerd. Strategie betekent dus dat je die vragen moet stellen waardoor je later in staat bent om hopelijk de beste opties te kiezen.

Strategie komt neer op het maken van keuzes. De moeilijkste keuze voor managers en ondernemers is vaak om te bepalen wat ze niet of niet meer zullen doen. Geen keuzes kunnen maken leidt dikwijls tot middelmatigheid en onderpresteren.

“*Sometimes strategies must be left as broad visions, not precisely articulated, to adapt to a changing environment.*”

— The Fall and Rise of Strategic Planning by Henry Mintzberg HBR,
January-February 1994

Een verhaal in een boek van Henry Mintzberg zette me aan tot wat onderzoek naar de geschiedenis van het Canadese bedrijf Steinberg Incorporated.

In 1917 begon Ida Steinberg met een kleine kruidenierswinkel in Montreal; ze wou de klanten 'net ietsje meer bieden dan wat ze verwachtten'. Haar bescheiden winkeltje was voor de familie Steinberg het begin van het imperium van voedingswinkels, warenhuizen, restaurants en vastgoed dat nu Steinberg Inc. geworden is.

Ida's zoon Sam huurde in 1919 een aangrenzende winkelruimte en zeven jaar later werd de tweede zelfstandige winkel in Montreal geopend. In 1930 had Sam al vier winkels onder zijn beheer. In datzelfde jaar besliste hij om alles onder te brengen in één onderneming met de naam Steinberg's Service Stores Limited, waarvan hij het hoofd werd.

Net als heel wat andere voedingswinkels in die tijd bood hij een volledige dienstverlening aan, en dus leverde hij ook aan huis. Maar de tiende winkel die Steinberg in 1933 opende, zou zijn eerste zelfbedieningswinkel worden. Selfservice was in die tijd een heel nieuw begrip, maar als gevolg van de Grote Depressie werd het al snel bijzonder populair. Dat kwam omdat de prijzen in deze cash-and-carrywinkels wel 20% lager waren dan in andere winkels. Steinberg bleef een trendsetter in de sector want in 1937 opende hij zijn eerste twee supermarkten. Een daarvan bevond zich in Canada en was uitgerust met aparte koelcellen voor vlees en zuivelproducten. Met die winkels was Steinberg ook een pionier in het gebruik van cellofaanverpakkingen. Hij zorgde ook voor parkeerplaatsen bij elke winkel. Zes jaar later werden bij de firma Steinberg de eerste koelvitrites met selfservice in gebruik genomen. Daar konden klanten hun eigen lapje vlees uitkiezen, zonder dat ze de hulp van een slager nodig hadden.

Volgens Henry Mintzberg merkte Sam Steinberg tijdens een belangrijk weekend in 1933 dat een van zijn winkels verlies leed. Hij sloot de winkel op vrijdagavond, installeerde de zelfbedieningsformule, verlaagde de prijzen met zo'n 25%, veranderde de naam van de winkel, liet een folder drukken en in de buurt rondbrengen en op maandagochtend heropende hij de winkel. Van een strategische verandering gesproken! Later zei hij: 'We groeiden enorm.' Gelukkig moest Sam geen rekening houden met een strategisch plan!

Vandaag zouden we dat een verandering noemen die voor de organisatie een ontwrichtend effect heeft, een *disruptive change* die tot nieuwe businessmodellen leidt. Interessant aan dit verhaal is dat zulke radicale veranderingen op zo'n korte tijd alleen mogelijk zijn in kleine ondernemingen. Momenteel heeft Steinberg Incorporated een omzet van bijna 4 miljard dollar en werken er meer dan 26.000 mensen. Dat brengt heel wat vertraging met zich mee als er grote veranderingen moeten gebeuren.



Henry Mintzberg (2000) ziet strategie als een zich ontwikkelend proces dat start met een plan, met name de vooropgestelde strategie (*intended strategy*), maar het volledig realiseren van alles wat in het plan staat is geen doel op zich. In realiteit zal dus slechts een deel van het plan dat je vandaag opstelt, binnen drie tot vijf jaar gerealiseerd zijn. Dat heeft twee redenen. De eerste reden is dat je tijdens de uitvoering van het plan misschien beslist dat sommige dingen die je had bedacht of die in je plan stonden, niet meer nodig zijn, omdat ze uiteindelijk toch niet zo'n goede keuze bleken. Dat noemen we de niet-gerealiseerde strategie (*unrealised strategy*). Een tweede reden is dat je op je weg naar de toekomst misschien opportuniteiten ontdekt die je op voorhand niet had voorzien. Wachten op de volgende editie van je strategische plan zou die opportuniteiten irrelevant maken aangezien ze er dan niet meer zouden zijn. Dat noemen we inspelen op opportuniteiten (*opportunistic strategy*).

In de wereld van de strategie is *adaptive planning* dus zeer belangrijk. Het betekent dat je een evenwicht moet zoeken tussen het volgen van je plan en het behouden van een zekere flexibiliteit. Of om het met de woorden

van John Lennon te zeggen: 'Life is what happens to you while you are busy making other plans.'

Definitie van strategisch management

Even googelen levert je meteen miljoenen definities van strategie op.

Maar wanneer we het vakjargon en het mysterie rond strategie even buiten beschouwing laten, is het allemaal niet zo moeilijk.

Het gaat erom dat je luistert naar wat (potentiële) klanten te vertellen hebben, dat je zeer duidelijk bent over datgene wat voor jou van belang is, eenvoudige vragen stelt en enkele moeilijke beslissingen neemt. Daarna moet je zorgen dat je medewerkers achter je beslissingen staan en moet je hen motiveren om die beslissingen om te zetten in acties en resultaten. Als bepaalde dingen vroeger wel werkten en nu niet meer, moet je nieuwe wegen vinden om je strategie opnieuw te doen werken of moet je een totaal nieuwe start nemen.

In mijn definitie hieronder zie je dat het over drie belangrijke zaken gaat. De eerste is betekenisvol positioneren (*meaningful positioning*) of met andere woorden de juiste – indien mogelijk de beste – keuzes maken, nadat je een goed inzicht in de omgeving hebt gekregen. Dan moet je een tijdsbestek – of deadlines – vastleggen en een goed businessmodel ontwikkelen waarmee je waarde kunt creëren, niet alleen voor de klanten maar ook voor de andere stakeholders.

We gaan even wat dieper in op deze drie componenten:

- De eerste component is **betekenisvol positioneren** binnen de omgeving van een bedrijf of van een divisie binnen een bedrijf. Positioneren betekent dat je tussen je concurrenten een positie inneemt die duidelijk is voor je klanten. Die benadering waarin de klant centraal staat, is in mijn ogen cruciaal, want als je positionering voor (potentiële) klanten niet logisch is, dan hebben ze absoluut geen reden om bij jou te komen kopen. Hier zorgt de klantwaardepropositie ook voor een concurrentievoordeel. De omgeving is belangrijk want zonder een goed begrip van de

businessomgeving (markt, klantenbehoeften, concurrentie en bredere trends in de sector) is positionering een leeg concept.

De term ‘betekenisvol’ verwijst naar de langetermijndoelen. Er zijn drie soorten doelen (*goals*) die je kunt vastleggen:

De **continuïteitsdoelen** zorgen ervoor dat de onderneming op lange termijn blijft bestaan. Ze houden verband met de omzet, het marktaandeel, de omzetgroei of de groei van het marktaandeel en de rentabiliteit.

De **sociale doelen** hebben betrekking op de relaties binnen de organisatie. Ze houden verband met het welzijn van de medewerkers. Voorbeelden zijn initiatieven om de medewerkers te motiveren, om stress op het werk te vermijden, enz. Vaak is er een duidelijke link met de leiderschapstijl en de bedrijfscultuur. Als je aandacht schenkt aan de sociale doelen, ervaren medewerkers meer arbeidsvreugde, voelen ze zich meer betrokken en zetten ze zich beter in. Op die manier dragen ze bij tot de continuïteitsdoelen en het algemene succes van de organisatie.

De **maatschappelijke doelen** verwijzen naar de relatie tussen de organisatie en de ruimere externe wereld. Door beter zorg te dragen voor het leefmilieu (bijvoorbeeld door de uitstoot van productieactiviteiten terug te brengen, goede doelen te steunen) krijgt het imago van de onderneming een boost en dat zal indirect de verkoop doen stijgen.

- De tweede component is een **duidelijk omljnd tijdsbestek**. Dat betekent dat je met deadlines moet werken en dat de kortetermijndoelstellingen SMART moeten zijn.
- de derde component zegt dat er **verschillende wegen mogelijk zijn** om die doelen (*goals*) te realiseren. Verder in dit boek, wanneer we het hebben over strategieën, zullen we zien dat verschillende ondernemingen in dezelfde sector succesvol kunnen zijn, ook al volgen ze een totaal andere weg. Kijken we bijvoorbeeld naar Colruyt en Delhaize in de food retail. Hoewel deze bedrijven elk een andere strategische route hebben gekozen, hebben ze beide al jarenlang succes.

Het uiteindelijke doel is dat de drie componenten die we hierboven hebben besproken, zorgen voor een duurzaam concurrentievoordeel. Je mag dit gerust

letterlijk nemen, want deze componenten kunnen ertoe bijdragen dat je over een voordeel beschikt ten overstaan van de concurrentie of ze kunnen klanten een reden geven om bij jou te kopen (bekeken vanuit het oogpunt van de klant).

Het woord duurzaam betekent dat je in staat moet zijn een concurrentievoordeel op te bouwen dat over een langere periode standhoudt. We geven een voorbeeld: als we kijken naar de marketingmix, dan is een forse prijsdaling de snelste weg om je marktaandeel te doen groeien. Het enige probleem hierbij is dat zoiets in de meeste gevallen niet duurzaam is omdat de concurrentie als reactie daarop de prijzen eveneens zal doen zakken. Bijgevolg zullen ofwel de algemene marges binnen de sector dalen, ofwel zullen de prijzen zo veel zakken dat je verlies begint te maken, uit de markt wordt verdreven en dat slimme concurrenten niet eens zullen proberen om je prijsstrategie te volgen. In beide gevallen zal het na verloop van tijd duidelijk worden dat deze strategie geen zin heeft.

De strategische driehoek

De strategische driehoek als tool om een concurrentievoordeel uit te bouwen of te herstellen.

We kijken eerst even naar de verschillende elementen:

Wat wil ik doen?

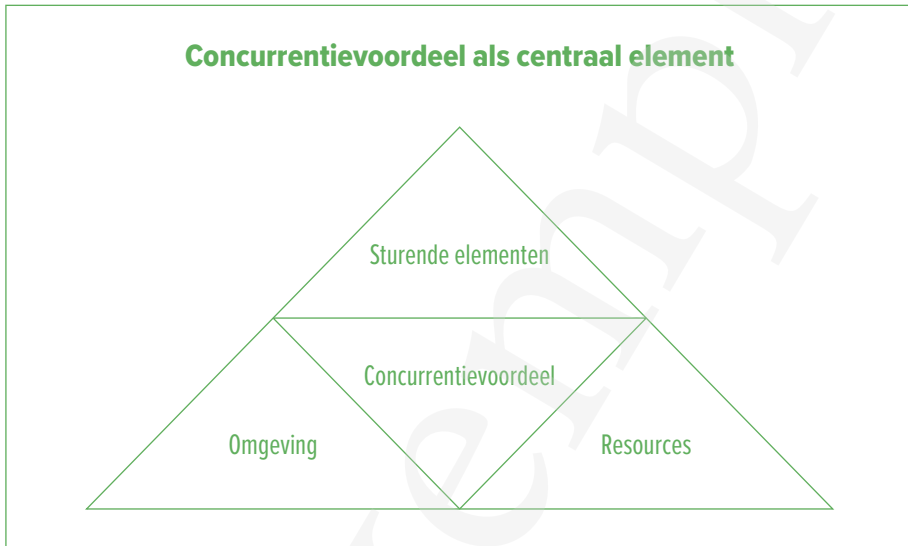
Sturende elementen (*steering elements*) zijn alle zaken die richting geven aan je organisatie. Dat kunnen de marktafbakening zijn (*business definition*, hoe je de business afbakt voor je organisatie), de (langetermijn)doelen (*goals*), de (kortetermijn)doelstellingen (*objectives*) of de gevolgde strategieën.

Wat kan ik doen?

De resources verwijzen naar de middelen waarover je beschikt. Hieronder verstaan we onder andere geld/kapitaal, human resources (personeel), kennis en het delen van die kennis. Een stevige basis aan resources zal bijdragen tot het realiseren van je doelen (*goals*) en de acties die nodig zijn om je strategieën te ondersteunen.

Wat moet ik doen?

De omgeving (*environment*) verwijst naar de externe wereld (markt, klantenbehoeften, opkomende trends die een impact kunnen hebben op de sector). Dat houdt verband met de opportuniteiten en bedreigingen voor je organisatie.



Het belangrijkste bij het concept van de strategische driehoek is *het vinden van een goed evenwicht* tussen deze drie elementen. Pas als er een goede match is tussen wat de omgeving van mij verwacht (wat moet ik doen?), mijn eigen ambities (wat wil ik doen?) en mijn eigen mogelijkheden (wat kan ik doen?) kan ik een concurrentievoordeel realiseren.

Dus hoe groter de spanning tussen deze elementen, hoe moeilijker het zal zijn een concurrentievoordeel uit te bouwen of in stand te houden. Als een bedrijf bijvoorbeeld zijn omzet wil verdubbelen, maar te maken krijgt met veranderende marktbehoeften, dan zorgt dat voor spanning tussen de ambities en de omgeving en zal dat het concurrentievoordeel van het bedrijf uithollen.

Als ik workshops geef over strategie, gebruik ik deze tool om spanningen in de onderneming naar boven te brengen en te praten over oplossingen om het concurrentievoordeel te herstellen of te verbeteren.

Strategische beslissingen nemen

Hoe nemen executives beslissingen?

Om beslissingen te nemen, vertrek je van twee soorten informatie: harde en softe informatie.

Harde informatie is afkomstig van informatiesystemen zoals verkoopgegevens of boekhoudkundige gegevens. Deze informatie wordt meestal uitgedrukt in cijfers en is dus betrouwbaar, maar heeft als groot nadeel dat de meeste gegevens betrekking hebben op het verleden. Een uitzondering hierop zijn gegevens uit marktonderzoek die ons meer vertellen over verwachtingen rondom toekomstig gedrag. Harde informatie gaat over wat voorbij is. Belangrijker nog: nuances en details ontbreken en er wordt niet aangegeven waarom de zaken een bepaalde richting uitgaan.

Softe informatie is gebaseerd op geruchten, indrukken of informatie uit gesprekken. Deze informatie is minder nauwkeurig en vaak minder betrouwbaar, omdat ze afhangt van het menselijk geheugen. Soms wordt de informatie zelfs bewust verdraaid, wanneer men je bijvoorbeeld niet de volledige waarheid wil vertellen.

Gezien de eigenschappen van deze soorten informatie zou je verwachten dat rationele mensen de voorkeur geven aan harde informatie. De enige reden waarom strategische beslissingen volgens mij vaker op softe dan op harde informatie berusten, ligt in het feit dat softe informatie essentieel is wanneer je meer wilt weten over de toekomst. En we weten allemaal dat het in strategie

draait om de toekomst, waarbij we het verleden slechts als een bron van kennis moeten beschouwen om betere keuzes te kunnen maken voor later.

Dat verklaart ook waarom er op het vlak van Executive Decision Making (EDM) ontdekt werd dat managers zo'n 80% van hun tijd spenderen aan softe informatie (praten met anderen, deelnemen aan (online) meetings, ...).

Strategische beslissingen nemen kunnen we dan ook zien als een samenspel van harde en softe informatie. Een goede strategie is niet te vinden in balansen, rapporten, management information systems, ... maar groeit in de hoofden van mensen en bestaat uit duizenden vaak kleine nuances.

Hoe verschillen ondernemers en managers in het omgaan met strategie?

Enkele jaren geleden zocht ik een antwoord op de vraag: 'Word je als ondernemer geboren of kun je leren hoe je een ondernemer wordt en is ondernemerschap dus aan te leren?' In mijn zoektocht werd ik geïnspireerd door professor Saras Sarasvathy (2009 en 2016). Zij heeft een theorie over ondernemerschap ontwikkeld nadat ze 27 *serial entrepreneurs* uitvoerig had bevraagd en opgevolgd. Serial entrepreneurs zijn ondernemers die meerdere nieuwe ondernemingen hebben opgestart binnen een risicovolle omgeving en dit telkens met succes.

Sarasvathy stelde vast dat de meeste managers causale denkers zijn: nadat ze de onderneming en haar omgeving hebben onderzocht en geanalyseerd, bepalen ze eerst doelen (*goals*) en ontwikkelen ze strategieën en pas later zoeken ze de resources die ze nodig hebben.

Ze merkte dat ondernemers dit anders aanpakken en helemaal niet van deze lineaire of causale benadering houden. Zij zien het liever pragmatisch en zoeken opportuniteiten om hun huidige, beperkte resources (waaronder bijvoorbeeld geld, skills en relaties) op een vernieuwende, creatieve manier in te zetten. Gaandeweg betrekken ze er verschillende stakeholders bij, totdat ze uiteindelijk een nieuw product of dienst ontwikkelen om waarde te creëren voor hun klanten. Sarasvathy noemde deze aanpak *effectuation* en illustreert dit begrip door het te vergelijken met een chef die een maaltijd klaarmaakt.